

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO - UFOP
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E GERENCIAIS – DECEG
CURSO ADMINISTRAÇÃO**

**DESAFIOS E EXPECTATIVAS DA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DE
DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO EM UMA FUNDAÇÃO MINEIRA**

TÂNIA ALVES VIANA

**MARIANA - MG
2016**

TÂNIA ALVES VIANA

**DESAFIOS E EXPECTATIVAS DA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DE
DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO EM UMA FUNDAÇÃO MINEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentada ao curso de Administração, da
Universidade Federal de Ouro Preto,
como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração.
Orientadora: Professora Me. Ambrozina
de Abreu Pereira Silva.

MARIANA - MG
2016

V614d Viana, Tânia Alves

Desafios e expectativas da implantação de sistema
de gestão de desempenho: estudo de caso em uma fundação

mineira [manuscrito]/ Tânia Alves Viana. Mariana,

MG, 2016.

25 f.: il., gráfs..

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade

Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Sociais

Aplicadas, Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais,

DECEG/ICSA/UFOP

1. Supervisores - Avaliação - Teses. 2. Percepção

- Teses. 3. Administração de pessoal - Teses. 4. MEM.

5. Monografia. I.Silva, Ambrozina de Abreu Pereira.

II.Universidade Federal de Ouro Preto. \$b Instituto

de Ciências Sociais Aplicadas. \$b Departamento de

Ciências Econômicas e Gerenciais. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 005.61

: 15

: 1415390

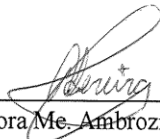
**DESAFIOS E EXPECTATIVAS DA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DE
DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO EM UMA FUNDAÇÃO MINEIRA**

TÂNIA ALVES VIANA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Prof^a. Me. Ambrozina de Abreu Pereira Silva

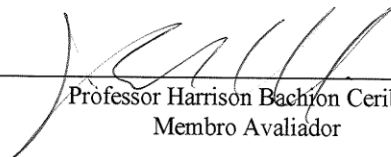
COMISSÃO EXAMINADORA



Professora Me. Ambrozina de Abreu Pereira Silva
Orientadora e Presidente da Banca



Professora Karla Luisa Costa e Costa
Membro Avaliador



Professor Harrison Bachion Ceribeli
Membro Avaliador

Mariana, 28 de Julho de 2016.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer em primeiro lugar a Deus por ter possibilitado esta conquista, aos meus familiares, à professora Ambrozina e a todos que de forma direta ou indireta participaram desta conquista.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Influência da avaliação de desempenho no aprendizado	11
Figura 2: A avaliação de desempenho possibilita um <i>feedback</i> para o profissional	12
Figura 3: A avaliação de desempenho contribui para a melhoria salarial	13

SUMÁRIO

1. Introdução.....	2
2. Referencial teórico	3
2.1. Gestão de desempenho humano e sua importância	3
2.2. Mensuração de desempenho, obstáculos e desafios	5
2.3. Ferramentas da avaliação/gestão de desempenho.....	6
3. Procedimentos Metodológicos	9
4. Análise dos resultados.....	10
4.1. Percepção dos funcionários	10
4.2. Percepção dos Gestores	14
5. Considerações Finais.....	16
Referências	16
APÊNDICE	20

DESAFIOS E EXPECTATIVAS DA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO EM UMA FUNDAÇÃO MINEIRA

Resumo: O presente estudo buscou verificar quais são as percepções dos gestores e funcionários com relação à avaliação de desempenho. Foram abordadas teorias de avaliação de desempenho, apontando os principais instrumentos usados atualmente para mensurar o desempenho individual nas organizações e os obstáculos e desafios da implantação da avaliação de desempenho. Utilizou-se de abordagem quanti/qualitativa em estudo classificado quanto aos meios como um estudo de caso e quanto aos fins em pesquisa de caráter descritivo. Pode-se verificar que há certa semelhança nos pensamentos dos gestores e subordinados com relação à avaliação de desempenho, sendo que, a avaliação de desempenho apresentou-se como importante para os gestores e também funcionários, uma vez que, facilita a identificação de talentos presentes na organização e da necessidade de treinamentos, motiva os funcionários, e possibilita a melhoria de desempenho pessoal e organizacional. Acredita-se que se alguns cuidados como imparcialidade, escolha de metodologia adequada, entre outros, forem tomados, a fundação em análise obterá sucesso na implantação do sistema de avaliação de desempenho, uma vez que, é possível atingir a eficiência e eficácia organizacional, através da melhoria de desempenho organizacional e da valorização dos funcionários.

Palavras Chave: Avaliação de desempenho; percepção; Gestores; Funcionários.

CHALLENGES AND EXPECTATIONS OF DEPLOYING PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM: CASE STUDY ON A MINING FOUNDATION

ABSTRACT: The present study sought to verify what are the perceptions of managers and employees with regards to performance evaluation. Discussed performance evaluation theories, pointing out the main instruments currently used to measure individual performance in organizations and the obstacles and challenges in implementing performance assessment. Used quantitative and qualitative study/approach classified as to the means as a case study and the research purposes of descriptive character. You can check that there is some similarity in the thoughts of managers and subordinates with respect to performance evaluation and performance assessment as important for managers and employees, since it facilitates the identification of talent present in the Organization and the need for training, motivating employees, and enables the improvement of personal and organizational performance. It is believed that some care as impartiality, choice of appropriate methodology, among others, are taken, the Foundation in question succeed in the implementation of the performance appraisal system, since it is possible to achieve organizational efficiency and effectiveness, through the improvement of organizational performance and appreciation of employees.

Key-Words: Performance evaluation; perception; Managers; Employees.

1. Introdução

Implantar mecanismos de avaliação de desempenho em uma organização é um grande desafio para gestores, principalmente em entidades onde a cultura organizacional é bem arraigada.

Para garantir o bom funcionamento da avaliação de desempenho alguns fatores devem ser levados em consideração, dentre eles podemos citar, o planejamento e também a capacidade de contribuir para a melhoria dos resultados organizacionais. Castro, Lima e Veiga (1996) afirmam que o sucesso de desempenho depende ainda de múltiplos fatores, como por exemplo, a qualidade das estratégias de implantação utilizada.

A capacidade técnica, administrativa e de integração de indivíduos e equipes, relacionada ao exercício de suas atribuições e responsabilidades deve ser continuamente planejada, incentivada e desenvolvida pelos gestores organizacionais com vista à maximização de resultados de trabalho. Assim para que essa maximização de resultados ocorra a avaliação de desempenho deve ser aplicada corretamente. (Oliveira, apud Coelho Junior, 2009, p.2).

Guimarães, Nader e Ramagem (1998) apontam a existência de metodologias de avaliação de pessoal baseadas em aspectos comportamentais e metodologias baseadas em aspectos do potencial do empregado para desempenhar com eficiência seu trabalho. Nas metodologias que tem como base aspectos comportamentais o fator principal de análise é a qualidade das relações interpessoais dentro da organização, avaliando a capacidade de cooperação, responsabilidade e sociabilidade do empregado. Já quando são considerados os aspectos do potencial do empregado o foco está nas capacidades técnicas e cognitivas. Entretanto os autores destacam que estas metodologias não fazem uma ligação entre a “avaliação de desempenho individual, a avaliação das unidades organizacionais onde trabalham as pessoas e a avaliação da organização como um todo” (p.45).

Realizar uma avaliação de desempenho adequada é de suma importância para as organizações atuais, pois este processo busca conhecer os funcionários e realizar práticas de desenvolvimento dos mesmos explorando assim o potencial de cada um. Lotta (2002) diz que, de acordo com a função de treinamento e desenvolvimento, a avaliação de desempenho serve como mecanismo de identificação das deficiências e aptidões dos funcionários, o que permite desenvolver programas de capacitação e treinamento que possam diminuir ou até mesmo suprir tais deficiências.

Diante do exposto, o trabalho buscou responder à seguinte questão: Quais as percepções dos funcionários e gestores diante da implantação da avaliação de desempenho individual em uma Fundação mineira? Logo, teve como objetivo analisar as expectativas e percepções da avaliação de desempenho sob a ótica dos funcionários e gestores em uma Fundação mineira.

Diversos trabalhos têm analisado o processo de avaliação de desempenho, a exemplo citam-se os trabalhos de Castro, Lima e Veiga (1996) que discorre sobre o grande desafio que é implantar a avaliação de desempenho para os profissionais da área de recursos humanos.

Para Coelho Junior (2011), o conceito de desempenho aplicado aos estudos organizacionais relaciona-se diretamente à produtividade individual, de equipes de trabalho e organizacional, bem como à análise de processos comportamentais individuais e de seus impactos gerados em grupos e na organização. Ressalta-se que esta relação, entre produtividade, desempenho e efetividade, vem sendo historicamente discutida na literatura em comportamento organizacional.

2. Referencial teórico

2.1. Gestão de desempenho humano e sua importância

De acordo com Brandão e Guimarães (2001) a gestão de desempenho no final dos anos 90 surgiu como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente empregadas para a avaliação de desempenho. Avaliar significa, em síntese, analisar os resultados alcançados e os esperados, de forma que apenas o trabalho previamente planejado seja objeto de avaliação.

As empresas estão inseridas em ambientes onde a concorrência é cada vez mais acirrada e por isso precisam se adaptar rapidamente às mudanças e transformações para que possam permanecer no mercado. Em cenário de competitividade apresentar bom desempenho torna-se fundamental. Desta forma, buscando mensurar o atingimento das metas estabelecidas, as organizações têm utilizado estas ferramentas capazes de contribuir para a gestão de desempenho.

Nascimento et al. (2010,p.1) vai ao encontro dessa perspectiva ao afirmar que:

As organizações estão inseridas em ambientes competitivos e dinâmicos, onde precisam se adaptar às transformações que muitas vezes são rápidas e agressivas. Em busca de maior eficiência, as técnicas e mecanismos de avaliação de desempenho vêm se transformando em importantes instrumentos de medição e controle da gestão contemporânea, servindo como apoio aos gestores em suas tomadas de decisão(NASCIMENTO et. al,2010,p.1).

Diante de um ambiente competitivo onde a eficiência torna-se ainda mais necessária, a avaliação de desempenho pode ser considerada um instrumento importante. Nesta direção, Nascimento et al. (2010) enfatiza que as organizações devem buscar maior eficiência, técnica e, nesta busca, os mecanismos de avaliação de desempenho se transformam em instrumentos imprescindíveis na medição e controle da gestão contemporânea, servindo como apoio aos gestores na tomada de decisão.

Para Henemann e Gonçalves (2014) a avaliação de desempenho se revela como um instrumento relevante para toda organização, uma vez que fornece subsídios para a tomada de decisões em relação ao capital humano e demais objetivos estratégicos.

Coelho Junior (2011) refere-se à gestão de desempenho como sendo, em linhas gerais, o desenvolvimento de ações orientadas a indivíduos e equipes de trabalho voltadas ao planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão do desempenho.

Pontes (2010) complementa ao colocar que “bem implementado, o instrumento de avaliação irá garantir que as pessoas foquem suas energias nas questões essenciais da organização e, ainda, permitirá orientações, caso existam desvios de rotas.” (p. 25).

Bohlander e Scott (2011) afirmam que as avaliações de desempenho são favoráveis tanto para a empresa quanto para o funcionário que está sendo avaliado, podendo servir a vários propósitos. Os autores consideram ainda que as avaliações de desempenho “são uma das ferramentas mais versáteis de que os gerentes dispõem” (BOHLANDER E SCOTT 2011,p. 299).

Para Araújo e Garcia (2010) a avaliação de desempenho é vital para que não aconteça que pessoas que não se esforçam para ter um desempenho compatível com a organização, se alcancem remunerações e posições de algum relevo em detrimento de outras pessoas que se esforçam para dar a sua contribuição para os resultados globais.

Segundo Chiavenato (2010) a avaliação de desempenho humano tem como principais objetivos agregar pessoas isto é, ser insumo para que a empresa possa agregar talentos, ou seja, fornece informações de como as pessoas estão integradas nos seus cargos, mostra se os indivíduos estão motivados e se são recompensadas pelas organizações.

Em termos gerais a avaliação é vista na literatura sob duas perspectivas a funcionalista (BRANDÃO, ZIMMER et al. 2008, LUCENA, 1992) onde objetiva melhoria de desempenho funcional e promoção de desenvolvimento das pessoas, e a perspectiva crítica (Monteiro,

1986)segundo a qual a avaliação de desempenho seria uma maneira das organizações exercerem controle psicossocial e pressão sobre os funcionários.

2.2. Mensuração de desempenho, obstáculos e desafios

A gestão de desempenho deve considerar algumas perspectivas para mensurar o desempenho de cada individuo. Guimarães, Nader e Ramagem (1998) descrevem um sistema de avaliação de desempenho e mostram que, no nível corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação restringem-se à missão, à visão e ao objetivo macro, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado. Já no nível divisional ou funcional, o interesse recai sobre os objetivos e as metas de cada unidade produtiva da empresa, visando à eficácia organizacional (p.43).

A gestão de desempenho deve estar alinhada com os critérios de verificação de desempenho, promover a melhoria e qualidade dos serviços e subsidiar a política de gestão de pessoas. Sendo assim,

Há metodologias de avaliação de pessoal baseadas em aspectos comportamentais, quando a preocupação está centrada na qualidade das relações interpessoais que ocorrem entre colegas de trabalho. Neste caso, assumem importância fatores como cooperação, responsabilidade e sociabilidade(GUIMARÃES, NADER, RAMAGEM, 1998, p.45).

Logo, para um sistema de avaliação de desempenho bem estruturado é indispensável, que os funcionários o conheçam as metas e o planejamento da organização.

Guimaraes, Nader e Ramagem(1998) afirmam que, para que um sistema de gestão de desempenho de pessoas no trabalho seja bem estruturado deve ser baseado em critérios de resultado como eficácia e eficiência, as metas de produção devem ser negociadas entre o supervisor e os empregado, e as atividades típicas de gerência devem ser sistematizadas e ter como referência os padrões de desempenho estabelecidos no planejamento.

Algumas variáveis devem ser consideradas para avaliar o desempenho do individuo no trabalho, como as relações interpessoais e características da empresa. Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) sugerem que, o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

A avaliação de desempenho é apontada na literatura como fundamental para o desenvolvimento da organização, porém existem obstáculos que podem levar a um resultado tendencioso e subjetivo. Nascimento et. al (2010) alerta que é preciso tomar alguns cuidados na aplicação de avaliação de desempenho, principalmente se for utilizada como medida para

alavancagem profissional e aumentos salariais, pois, quando mal utilizada pode gerar resultados equivocados e que não representem a realidade organizacional.

Alguns autores apontam etapas para o desenvolvimento da avaliação de desempenho dentre os quais podemos citar, Chiavenato (2010), Guimarães e Nader(1998). Para Guimaraes e Nader (1998) as principais etapas para o desenvolvimento da avaliação de desempenho são o planejamento do trabalho individual que pode ser entendido como a programação periódica do trabalho individual, acompanhamento do trabalho individual que nada mais é que um processo contínuo de supervisão do projeto. E finalmente, avaliação do trabalho individual com enfoque no dialogo constante entre supervisores e supervisionados.

Buscando reduzir os efeitos indesejáveis da avaliação de desempenho, Gil (2001) aponta algumas questões que considera importantes para que um sistema de avaliação de desempenho alcance os resultados desejáveis. Para o autor é necessário que o avaliador conheça as aptidões, temperamentos, habilidades sociais, etc. dos avaliados; reconheça que as pessoas são diferentes entre si; conheça o conteúdo dos cargos ocupados pelos avaliados; mantenha uma constante observação do desempenho do avaliado, para que, na época certa, possa preencher a avaliação formal, perceba com clareza o que deve observar o que cada fator de avaliação pede; registre todos os fatos relevantes ocorridos durante o período avaliativo e, que observe as mudanças de comportamento do avaliado, ao longo do tempo, para não avaliar de forma rotineira. O autor coloca ainda que deve haver imparcialidade do avaliador para com o avaliado e que o avaliado deve ser instruído obre a importância da Avaliação de Desempenho para a organização e para ele próprio.

2.3. Ferramentas da avaliação/gestão de desempenho

Avaliar desempenho das pessoas não é uma tarefa simples, mas, alguns autores tem buscado estabelecer métodos que permitam que a avaliação seja realizada, métodos estes geralmente classificados em métodos clássicos e os métodos atuais (PONTES, 2010; BRITO, 2011; GIL, 2001).

Os métodos tradicionais, “apresentam relações de características sobre aspectos de desempenho graduados, que vão desde insatisfatórios até excelentes” (PONTES, 2010, p. 23). Destacam-se como métodos clássicos: Escalas gráficas (OBERG, 1997); Escolha forçada (OBERG, 1997; SHIGUNOV NETO, 2000); Pesquisa de campo (PONTES, 2010), e incidentes críticos,...

O método de Escalas Gráficas é um formulário onde constam questões a serem avaliadas. Segundo Oliveira (2012) neste método os fatos são descritos de forma sumária

simples e objetiva, se a descrição for bem detalhada, maior será a exatidão dos fatores para identificar o desempenho fraco, insatisfatório e até mesmo o desempenho tido como excelente. Milkovich e Boudreau (2000) argumentam que este método é muito criticado por sua superficialidade, rigidez, subjetividade e por reduzir a avaliação a valores numéricos.

No método da Escolha Forçada avalia-se o desempenho de cada colaborador individualmente com o preenchimento de um formulário onde ele deve escolher que melhor se enquadram em cada colaborador. Segundo Marras (2002) esse método foi criado pelas Forças Armadas Americana para avaliar seus oficiais diante da necessidade de programar um instrumento que neutralizasse o subjetivismo dos avaliadores.

Para Chiavenato (2010) apresenta como vantagens deste método os fatos de evitar o efeito generalização, retirar a subjetividade do avaliador, não precisar de treinamento na sua aplicação. Como desvantagens o autor aponta a complexidade no planejamento, não proporciona visão global dos resultados da avaliação e apresenta uma técnica pouco conclusiva com relação aos resultados.

O método de Pesquisa de campo baseia-se no principio da responsabilidade de linha e da função de staff no processo de avaliação. É considerado o método mais completo. Conforme Chiavenato (2010) as principais vantagens deste método são: envolve função staff, planejamento de ações para o futuro, melhoria do desempenho e alcance de resultados, e como desvantagem este método apresenta custo elevado por exigir assessoria, avaliação lenta e demorada com pouca participação do avaliado.

Segundo Pontes (2005, p. 64) é o método de pesquisa de campo que “melhor neutraliza a subjetividade da avaliação.” O autor acrescenta ainda que “através do método de pesquisa de campo, o avaliador é treinado para analisar o comportamento do indivíduo na execução do trabalho e não a pessoa, na tentativa de eliminar a subjetividade da avaliação”. Entretanto a utilização deste método pode ser restringida pelo custo mais elevado e a morosidade do procedimento.

O método dos incidentes críticos baseia nas características extremas que podem representar desempenhos positivos ou negativos. Segundo Chiavenato (2010) este método apresenta como vantagem avaliar o desempenho excepcionalmente bom e ruim, enfatizar os aspectos excepcionais do desempenho, fácil montagem e utilização. Como desvantagem este método apresenta não se preocupa com aspectos normais de desempenho e fixa-se em poucos aspectos de desempenho.

De acordo com Pontes (2005, p.52), “o método do incidente crítico exige muita sensibilidade do líder para sua aplicação. A discussão [...] deve ser concentrada somente no incidente e nunca no aspecto da personalidade que originou a situação.”

Segundo Chiavenato (2010) os métodos tradicionais apresentam alguns aspectos negativos, como por exemplo, são altamente burocráticos, tratam as pessoas como sendo padronizada, falta liberdade de forma e conteúdo. Lara e Silva (2004) enfatiza que os métodos de avaliação tradicionais evidenciam sua precária objetividade, provocando efeitos negativos. A subjetividade do processo pode ser atribuída a várias causas: julgamento, avaliadores, processo, política da organização e inflexibilidade do método.

Devido às desvantagens dos métodos tradicionais as organizações buscam métodos mais inovadores, ou os denominados métodos contemporâneos ou atuais (PONTES, 1989; BRITO, 2011). Segundo Shigunov Neto (2000) estes métodos atuais “tendem para abordagens humanísticas, levando em consideração o homem e seus fatores psicológicos” (SHIGUNOV NETO, 2000, p. 85). Destacam-se entre estes métodos o de avaliação 360° (HIPÓLITO; REIS, 2002), e avaliação por objetivos (PONTES, 1989) e avaliação por competências (PONTES, 1989).

Na Avaliação 360° a avaliação é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Para Pontes (2005) na avaliação 360 graus, em vez das formas convencionais de avaliação, onde predomina uma única fonte de avaliação, normalmente líder avaliando o subordinado, acontece também a avaliação pelos pares, superiores, liderados e clientes internos e externos.

Segundo Reifschneider (2008) esse processo procura obter informações de múltiplas fontes (supervisores, pares e clientes internos e externos) através de questionários anônimos e de auto avaliações. Anonimato é importante principalmente no caso de avaliação de supervisores por funcionários. Comumente, da primeira vez em que é utilizado provoca reações de choque, raiva e rejeição dos resultados.

O método de avaliação por competência, de acordo com Lara e Silva (2004), tem como premissa básica a de que o funcionário sabe ou pode aprender a identificar suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas.

A avaliação por objetivos, segundo Pontes (2005) “é uma forma participativa e tem como princípio básico a ênfase do funcionário, no momento de definição dos objetivos, dentro do contexto dos objetivos a serem atingidos pela unidade e pela empresa” (PONTES, 2005, p.82).

A avaliação de desempenho deve ser feita de modo a eliminar julgamentos equivocados, e uma generalização dos perfis dos funcionários. De acordo com Vilas Boas e Andrade (2009) a avaliação de desempenho tem um aspecto negativo quando a mesma pode ser percebida apenas como uma situação de recompensa ou punição pelo desempenho passado, e isso pode gerar descontentamento nas pessoas.

Reifschneider (2008) enfatiza que são diversos os fatores que podem interferir na eficiência de um processo de avaliação, a começar pelo próprio processo escolhido. Um problema básico é a importação de sistemas de uma organização a outra; o que raramente funciona de modo satisfatório. Logo, deve-se ter cuidado na escolha do tipo de avaliação a ser implementado, pois, conforme colocam Araújo e Garcia (2010) a escolha inadequada de sistema de avaliação pode ser vista como obstáculo à avaliação de desempenho, uma vez que, o resultado final pode mostrar ser um processo vulnerável, dado a tendência de exclusão dos envolvidos diretamente.

Outro desafio está relacionado com o desenvolvimento dos gestores. Segundo Lucena (1992) a postura gerencial deve ser desenvolvida, cada estilo gerencial e perfil pessoal diagnosticado com clareza para não correr o risco de implantar a Avaliação de Desempenho em um ambiente organizacional sem as mínimas condições de absorver a filosofia do processo.

Observa-se, entretanto, que obstáculos e pontos negativos podem ser evitados ou minimizados adotando-se alguns procedimentos. Nesta direção Ramos (2012) aponta que seguir o processo de elaborar um projeto de avaliação; estabelecer seus objetivos e metas com bastante antecedência, identificar quais os quesitos que serão avaliados e principalmente estabelecer um sistema adequado para a organização, podem minimizar os efeitos indesejados da avaliação de desempenho.

3. Procedimentos Metodológicos

O presente estudo adotou abordagem qualitativa podendo ser classificado quanto aos objetivos em uma pesquisa de caráter descritivo. Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Descritivo, pois descreve as expectativas dos funcionários com relação à implantação da avaliação de desempenho a ser implementado na fundação.

Quanto aos meios se classifica como um estudo de caso, que foi desenvolvido com a finalidade de verificar quais são os principais desafios enfrentados pela organização na implantação da avaliação de desempenho bem como quais são as expectativas dos funcionários. Segundo Godoy (1995) o estudo de caso tem como característica a análise aprofundada de uma unidade, o exame detalhado de uma situação específica.

O universo da pesquisa é uma fundação, localizada no quadrilátero ferrífero que tem como principal atividade a pesquisa mineral e deseja implantar um sistema de avaliação de desempenho individual. A fundação em análise é uma entidade filantrópica criada em 1960 por ex-alunos de engenharia da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) e que oferece assistência aos alunos de engenharia da UFOP em todas as suas necessidades. É uma organização pequena de aproximadamente 100 funcionários.

Os dados foram coletados nesta Fundação através de questionário estruturado, aplicado aos gestores e também seus subordinados na organização no período de 04 de julho de 2016 a 08 de julho de 2016, com o objetivo de procurar entender qual a percepção dos funcionários e gestores com relação à avaliação de desempenho individual.

Os questionários foram constituídos de perguntas abertas e fechadas levando-se em consideração a escala likert. A escala tipo Likert segundo Gonçalves e Leite (2005) exige resposta graduada para cada afirmação. Geralmente a resposta é apresentada em 5 graus, sendo um extremo o total desacordo (grau 1), e o outro extremo o total acordo (grau 5); o ponto intermediário (grau 3) representa o indeciso.

Os questionários foram aplicados considerando-se 10% da quantidade total de funcionários e gestores, dessa forma, foram abordados 10 funcionários e 3 gestores. Os dados foram analisados através da análise de frequência e de conteúdo das respostas obtidas nos questionários e selecionando pessoas de cada setor da fundação de acordo com a acessibilidade de cada pessoa.

4. Análise dos resultados

4.1. Percepção dos funcionários

Os questionários foram aplicados a 10 funcionários, destes, 5 possuíam entre 20 e trinta anos, 4 entre 30 e 40 anos e apenas um funcionário apresentou idade acima de 40 anos.

Com relação às expectativas dos funcionários pode-se analisar que todos os indivíduos consideram que a avaliação de desempenho é benéfica aos funcionários, pois,

possibilita o desenvolvimento profissional e o reconhecimento e promoção funcional, conforme relatado pelos questionados que afirmaram que:

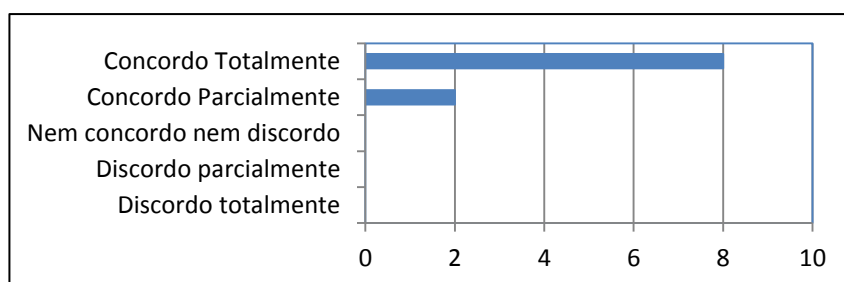
A avaliação de desempenho é benéfica porque é uma forma de o funcionário ser reconhecido possibilitando até uma promoção (FUNCIONÁRIO 1)¹.

Através da avaliação é possível identificar as qualidades de cada funcionário, possibilitando premiações e bonificações aos que se destacarem (FUNCIONÁRIO 4)².

Através da avaliação de desempenho você observa suas qualidades e tenta melhorar nos defeitos (que pra você às vezes é imperceptível, mas, para a empresa é inaceitável) (FUNCIONÁRIO 9)³.

Constatou-se que, todos os funcionários consideram importante a realização da avaliação de desempenho individual para o crescimento profissional e os critérios que devem ser abordados na avaliação de desempenho apontados foram compromisso, pontualidade, motivação, colaboração, relação interpessoal, produtividade, iniciativa, responsabilidade, capacitação, conhecimento e adaptação à realização de outras tarefas. O que corrobora com o colocado por Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) que sugerem que, o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização. Observou-se (Figura 1) que a maioria, 80% dos respondentes concordam totalmente que a avaliação de desempenho incentiva o aprendizado e, 20% concordam parcialmente. Logo a avaliação de desempenho é considerada pelo grupo como um instrumento que incentiva o aprendizado.

Figura 1: Influência da avaliação de desempenho no aprendizado



Fonte: Resultados da pesquisa.

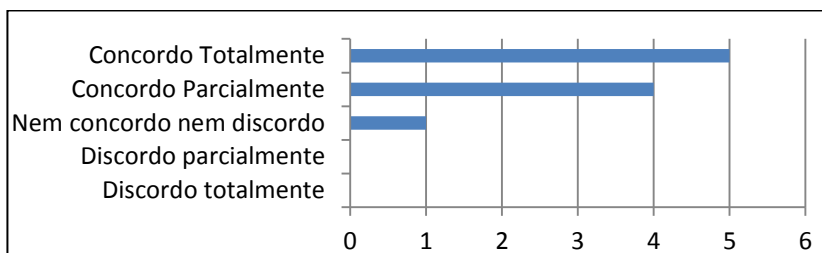
¹ Entrevista com o Funcionário 1, funcionário da fundação mineira, realizada em 04 de julho de 2016 pela autora.

² Entrevista com o Funcionário 4, funcionário da fundação mineira, realizada em 05 de julho de 2016 pela autora.

³ Entrevista com o Funcionário 8, funcionário da fundação mineira, realizada em 06 de julho de 2016 pela autora.

Questionados sobre a possibilidade da avaliação de desempenho gerar feedback aos avaliados, 50% concordam totalmente, 40% concordam parcialmente e 10% preferiram não opinar (Figura 2). Logo, constatou-se que na percepção dos funcionários a avaliação de desempenho é uma ferramenta que gera um feedback para o profissional, permitindo que o mesmo conheça seus pontos fortes e fracos.

Figura 2: A avaliação de desempenho possibilita um *feedback* para o profissional



Fonte: Resultados da pesquisa.

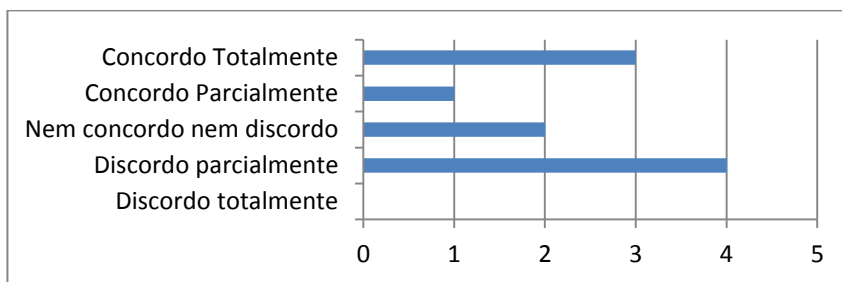
Quando questionados sobre o fato de a avaliação de desempenho permitir atingir a Maturidade Emocional (Conhecer suas qualidades e defeitos e como trabalhá-los) 60% concordam totalmente, 10% concordam parcialmente e 30% discordam parcialmente.

Em relação se a avaliação de desempenho motivar os profissionais a desempenhar melhor e com mais eficiência suas atividades 60% concordam totalmente, 20% concordam parcialmente e 20% não deram sua opinião. Ainda para 50% dos avaliados respondentes a avaliação de desempenho contribui para que a instituição se torne mais eficiente e para os outros 50% contribuem parcialmente. Guimaraes, Nader e Ramagem(1998) alertavam que, para que um sistema de gestão de desempenho de pessoas no trabalho seja bem estruturado deve ser baseado em critérios de resultado como eficácia e eficiência.

Os respondentes acreditam, em sua maioria, que a avaliação de desempenho é útil para a progressão de carreira no sentido de desenvolver e formar sucessores, sendo que 50% concordam totalmente com esta colocação, 30% concordam parcialmente e 20% preferiram não opinar.

Embora contribua para progressão na carreira, quanto questionados sobre o fato de a avaliação de desempenho contribuir para a melhoria salarial observou-se que 30% concordam totalmente, que a avaliação de desempenho contribui para a melhoria salarial, 10% concordam parcialmente, 20% não opinaram e 40% discordam parcialmente. Logo, parece não haver clara percepção por parte dos respondentes de que a avaliação de desempenho possibilita melhoria salarial, como pode ser visto na Figura 3.

Figura 3: A avaliação de desempenho contribui para a melhoria salarial



Fonte: Resultados da pesquisa.

Aproximadamente 60% dos indivíduos que responderam os questionários concordam totalmente que a avaliação de desempenho contribui para o aperfeiçoamento profissional e pessoal dos funcionários, 30% concordam parcialmente e 10% não opinaram.

Já com relação ao fato de a implantação da avaliação de desempenho ser uma forma de realizar uma avaliação individual imparcial do desempenho do funcionário 20% concordam totalmente, 50% concordam parcialmente e 30% não concordam nem discordam. Quando questionado se a avaliação de desempenho individual pode subsidiar a política de gestão de pessoas 30% concordam totalmente, 30% concordam parcialmente e 40% não opinaram. Sendo assim a avaliação de desempenho pode ser considerada como um instrumento relevante para toda organização, uma vez que fornece subsídios para a tomada de decisões em relação ao capital humano conforme colocado por Henemann e Gonçalves (2014).

Para 50% dos respondentes uma avaliação de desempenho além das competências do indivíduo deve considerar também as relações interpessoais do mesmo dentro da instituição, 30% concordam parcialmente e 20% não opinaram. Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) já sugeriam que outros fatores deveriam ser considerados na avaliação de desempenho, além das competências dos indivíduos, pois, segundo os autores, o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas, também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

A avaliação de desempenho é apontada na literatura como um mecanismo de melhoria organizacional, porém, no caso da fundação em análise os respondentes acreditam que a organização não tem a preocupação de que melhorias ocorram com a implantação do sistema de avaliação, mas trata-se apenas da necessidade de cumprir uma cláusula de acordo coletiva. Sendo que, 60% dos funcionários avaliados concordam totalmente que a avaliação de desempenho é apenas para cumprir uma cláusula do acordo coletivo e não tem importância na

organização, 20% concordam parcialmente e 20% não concordam nem discordam. Vale ressaltar, entretanto que para 50% dos indivíduos avaliados a avaliação de desempenho é uma ferramenta que pode auxiliar na melhoria dos resultados individuais da organização.

Grande parte dos respondentes acredita ainda que, a avaliação de desempenho é uma forma dos gestores obrigarem os funcionários a trabalhar mais, sendo que, 50% dos respondentes concordam totalmente com o colocado, 25% concordam parcialmente e 25% não opinaram. Cuidado adicional deve ser dado a esta colocação, uma vez que de acordo com Vilas Boas e Andrade (2009) a avaliação de desempenho tem um aspecto negativo quando a mesma pode ser percebida apenas como uma situação de recompensa ou punição pelo desempenho passado, e isso pode gerar descontentamento nas pessoas.

4.2. Percepção dos Gestores

Foram aplicados questionários a três gestores em sua maioria analistas de processo, com idade entre 35 e 40 anos e tempo de trabalho na instituição variando de 5 a 20 anos. Cabe ressaltar que suas promoções na empresa ocorreu devido ao reconhecimento dos superiores no desempenho de tarefas.

Com relação á contribuição da avaliação de desempenho para a melhoria da eficiência e eficácia da instituição, os gestores afirmam que:

A avaliação de desempenho gera entre os funcionários uma garra individual e um nível de atenção bem Interessante (GESTOR 1)⁴.

Cria-se a esperança de valorização do trabalho, políticas de recompensas, criando um estímulo para o bom trabalho (GESTOR 3)⁵.

Sendo assim, os respondentes consideram que a avaliação de desempenho individual é imprescindível na mensuração do desempenho individual e também pode contribuir para a política de recompensas e criação de uma persistência maior por parte dos funcionários para atingir objetivos propostos.

Cinco características foram apontadas pelos gestores, como importantes e, portanto, deveriam ser abordadas na avaliação de desempenho sendo elas: pontualidade, comunicação, assertividade, profissionalismo e compromisso na execução de tarefas.

⁴ Entrevista com o Gestor 1, gestor da fundação mineira, realizada em 07 de julho de 2016 pela autora.

⁵ Entrevista com o Gestor 3, gestor da fundação mineira, realizada em 08 de julho de 2016 pela autora.

De acordo com os gestores analisados realizar uma avaliação de desempenho individual é importante porque cria oportunidades, permite identificar talentos que podem não ser reconhecidos pela empresa sem a avaliação e estimula para um bom trabalho.

Sendo assim, para estes gestores a avaliação de desempenho tem grande impacto em sua carreira profissional uma vez que: gera reconhecimento; viabiliza uma gestão mais democrática onde o colaborador se torne mais participativo; incentiva o aprendizado e também o desenvolvimento contínuo do funcionário e da organização. Sendo que dois dos gestores concordam totalmente que a avaliação de desempenho contribui para a progressão e permite atingir a maturidade emocional e um concorda parcialmente.

Observou-se ainda que dois dos gestores concordam pelo menos em parte, que a avaliação de desempenho contribui para o aperfeiçoamento profissional e pessoal dos funcionários e um não concorda nem discorda. Quanto à possibilidade de contribuição da avaliação de desempenho para obtenção de melhoria salarial os três gestores acreditam que a avaliação possibilita tal fato.

Ao contrário do colocado pelos funcionários, os três gestores concordam que a avaliação de desempenho permite realizar uma avaliação imparcial dos funcionários.

Para todos os gestores que responderam os questionários a avaliação de desempenho individual é uma forma de incentivar o aprendizado e possibilitar o feedback para o profissional. Sendo que dois dos três respondentes concordam totalmente que a avaliação de desempenho motiva o profissional e um concorda parcialmente.

Os três gestores consideram que a implantação de um sistema de avaliação, permitirá utilizar menos esforços para mensurar o desempenho individual de cada funcionário. E, ainda, para todos os gestores a avaliação de desempenho contribui para uma organização mais eficiente e possibilita alinhar os objetivos da empresa com os objetivos dos funcionários.

Os gestores acreditam que a avaliação de desempenho deva considerar tanto características objetivas quanto características subjetivas inerentes aos indivíduos e deve subsidiar a política de gestão de pessoas.

Quando implantada a avaliação de desempenho os gestores concordam totalmente que deve haver treinamento dos responsáveis pela avaliação, e que é importante que seja fornecido um feedback para os avaliados.

Ao contrário dos funcionários os gestores discordam que o sistema de avaliação de desempenho, que está por ser implementado, tenha objetivo cumprir uma cláusula do acordo

coletivo, pois, para estes gestores, a avaliação de desempenho é uma ferramenta que pode contribuir com os resultados organizacionais e individuais.

5. Considerações Finais

O presente estudo buscou verificar quais são as percepções dos gestores e funcionários com relação à avaliação de desempenho.

Através deste estudo pode-se verificar que há certa semelhança nos pensamentos dos gestores e subordinados com relação à avaliação de desempenho. Observa-se que a maioria dos gestores e subordinados tem certa noção acerca da importância da avaliação de desempenho para a organização e também para os indivíduos. Ambos consideram que a avaliação de desempenho incentiva o aprendizado, possibilita um feedback para o profissional o que pode motivar o funcionário a aprimorar seus pontos fortes e a melhorar os pontos fracos de cada indivíduo. Para os funcionários a avaliação de desempenho é importante para haver promoções, reconhecimento dos indivíduos, para atingir maturidade emocional. Para os gestores a importância diz respeito além destas características, à formação de sucessores, interação entre gestores e geridos.

Portanto, a avaliação de desempenho apresentou-se como importante para os gestores e também funcionários, uma vez que facilita a identificação de talentos presentes na organização e levantamento da necessidade de treinamentos, motiva os funcionários, e possibilita a melhoria de desempenho pessoal e organizacional.

Sugere-se que estudos futuros analisem os resultados da implantação do sistema na fundação foco deste estudo, uma vez que, tal estudo não foi possível devido a uma paralisação nas atividades de implantação do sistema e uma ampliação do estudo para outras fundações.

Referências

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S.R.; ENSSLIN, L.; RODRIGUES. Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 3, p. 633-650, 2011.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M.V.; GUARÇONI, C.P.; MARQUES, F.; VIANA, H.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V.F. Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o balancedscorecard e a gestão por competências. **Revista de Administração pública**, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.

BRANDÃO, H.P. GUIMARÃES; T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?, **RAE**, São Paulo, v. 41, n. 1, Jan./Mar. 2001, p.12

BRANDÃO, H. P. ET AL. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n.5, p.875-98, SET/OUT. 2008.

BRITO F. F. S. A influência da avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional dos colaboradores: um estudo de multicasos na Amazônia. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, v. 1, n.1, p. 67-83. 2011.

CASTRO, G.; LIMA, G.; VEIGA,M. Implantação de um método de avaliação de desempenho métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.3, p.38-52. 1996.

COELHO JUNIOR, F. A. Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho/EnGPR, 2011, João Pessoa. **Anais do III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho/EnGPR**, 2011.

GALAS, Eduardo Santos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. O Balanced Scorecard e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 17, n. 40, p. 37-51, 2006.

GIL, A. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A.C.: **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas. 2001.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, Mai./Jun. 1995.

GONÇALVES, V. L.; LEITE, M. M. Instrumento para mensuração de atitudes frente ao processo de avaliação de desempenho. **Rev. bras. enferm.**, v.58, n.5, Brasília, Sept./Oct. 2005.

GUIMARÃES, T. A., NADER, R. M., RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. Rio de Janeiro, **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

HENEMANN, J.S, GONÇALVES, G.C. Avaliação de desempenho: desafios e dificuldades na utilização da ferramenta no setor público. XXXVIII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 13 a 17 de setembro de 2014. **Anais...**

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; REIS, Germando Glufke. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). **As pessoas na organização**. 9. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 87-98.

LARA, J. F.; SILVA, M. B. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências**: uma experiência de utilização, Paraná, p.1-13, 2004.

LOTTA, Gabriela Spanghero. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2002.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MONTEIRO, J.A. Avaliação de desempenho humano na empresa: ideologia e política. **Recursos Humanos & Sociedade**, vol. 1, n.1, p. 32-65, 1986.

NASCIMENTO, M. et al. Avaliando a Avaliação: Análise da Produção Científica sobre Avaliação de Desempenho nos Anais do Enanpad no Período de 2005 a 2009, XXXIV EnANPAD, Rio de Janeiro, 25 a 29 de setembro de 2010. **Anais...**

OBERG, Winston. Torne a Avaliação de Desempenho Relevante. In: VROOM, Victor Harold. **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 239-252.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. Avaliação de desempenho em psicologia: questões conceituais e metodológicas. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.10, n.3, p. 355-374, 1994.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A., LIMA, G. B. C., VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

PETRI, S. M. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos:** sob a ótica construtivista. Tese Doutorado em Engenharia de Produção, UFSC, 2005.

PONTES, B. R. **Avaliação por desempenho:** nova abordagem. 9. Ed. São Paulo: LTR, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho:** métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 11. Ed. São Paulo: LTR, 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho:** uma abordagem sistêmica. 4. ed. São Paulo: LTr, 1989.

RAMOS, A. C. **A avaliação de desempenho por competências.** Ponta Grossa, 2012.

SHIGUNOV NETO, Alexandre. Avaliação de desempenho: as propostas que exigem uma nova postura dos administradores. In: **Avaliação de desempenho: as propostas que exigem uma nova postura dos administradores.** Book Express, 2000.

VALMORBIDA, SANDRA MARA IESBIK; BORTOLUZZI, SANDRO CÉSAR; ENSSLIN, SANDRA ROLIM. Panorama das pesquisas e ferramentas de avaliação de desempenho organizacional: investigação em periódicos nacionais. **Anais do XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI) São Paulo-SP**, 2011.

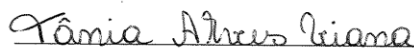
VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.

APÊNDICE

TERMO DE RESPONSABILIDADE DE AUTORIA

Eu **Tânia Alves Viana**, acadêmica do curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto, declaro para os devidos fins que o Trabalho de Conclusão de Curso: **DESAFIOS E EXPECTATIVAS DA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO EM UMA FUNDAÇÃO MINEIRA**, atende as normas técnicas e científicas para elaboração de trabalho científico e que o conteúdo e as ideias expressas nesse Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) são de minha única e total responsabilidade, estando ciente de que poderei responder administrativa, civil e criminalmente em caso de plágio comprovado, conforme o Código Penal, art. 184 e Lei Federal 9610/98.

Mariana, 28 de Julho de 2016.


Tânia Alves Viana